

# Diagnóstico de la situación competitiva de la empresa Globalpesca S.A. a través del Modelo del Diamante de Porter antes de la pandemia COVID-19

## Diagnosis of the competitive situation of the company Globalpesca S.A. through the Porter's Diamond Model before the COVID-19 pandemic

Recibido: 15/05/2022

Aceptado: 18/07/2022

Publicado: 30/09/2022

Luis Humberto Barzola López  
<https://orcid.org/0000-0003-4849-7469>  
Investigador Independiente  
[luisb\\_18@hotmail.com](mailto:luisb_18@hotmail.com)

Doctorando en Ciencias Económicas, Magíster en Administración de Negocios, Magister en Tributación y Finanzas, Contador Público Autorizado, Economista, Investigador Independiente

## Resumen

El sector pesca ecuatoriano es uno de los más importantes del país pues proporciona trabajo y sustento a un gran número de sus habitantes, convirtiéndose en la piedra angular de la seguridad alimentaria del país. El presente artículo tiene como objetivo diagnosticar la situación competitiva de la empresa Globalpesca S.A. a través del Modelo del Diamante de Porter, basados en la situación interna y externa de la empresa antes de la llegada de la pandemia por COVID-19. Desde el punto de vista metodológico, el presente tiene un diseño no experimental y es de nivel descriptivo. Los resultados muestran que Globalpesca S.A. no muestra problemas en cuanto a su competitividad, por lo que no representa para ella una amenaza el poder de negociación de sus clientes y proveedores, la presencia de productos sustitutos, ni mucho menos la entrada de nuevos competidores al mercado; no obstante, se nota la presencia de rivalidades entre competidores sectoriales. Se concluye que, es normal dentro del sector pesquero la presencia de competidores sectoriales que estén pendientes de las actividades realizadas por sus oponentes, al fin y al cabo, cada empresa busca sus propios intereses que le reporten la mayor cantidad de utilidades; de hecho, dicha rivalidad es aceptable cuando no afecta negativamente a la competencia, a la comunidad, ni al ecosistema.

**Palabras clave:** Competitividad, Modelo del Diamante de Porter, Fuerzas de Porter, Globalpesca, S.A.

## Abstract

The Ecuadorian fishing sector is one of the most important in the country because it provides work and sustenance to a large number of its inhabitants, becoming the cornerstone of the country's food security. The purpose of this article is to diagnose the competitive situation of the company Globalpesca S.A. through the Porter's Diamond Model, based on the internal and external situation of the company before the arrival of the COVID-19 pandemic. From the methodological point of view, the present has a non-experimental design and is of a descriptive level. The results show that Globalpesca S.A. shows no problems in terms of its competitiveness, so the bargaining power of its customers and suppliers, the presence of substitute products, much less the entry of new competitors into the market does not pose a threat to it; however, the presence of rivalries between sectoral competitors is noticeable. It is concluded that, it is normal within the fishing sector the presence of sectoral competitors that are aware of the activities carried out by their opponents, after all, each company seeks its own interests that bring it the most profits; in fact, such rivalry is acceptable when it does not negatively affect competition, the community, or the ecosystem.

**Key words:** Competitiveness, Porter's Diamond Model, Porter's Forces, Globalpesca, S.A.

## Introducción

La pesca es una de las actividades primitivas realizadas por el hombre para su subsistencia alimentaria, economía y cohesión social. Se remonta, en su forma más simple, a la practicada en los océanos, mares y ríos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), el avance pesquero en Latinoamérica brinda la representación de una mejora importante en diferentes categorías, ya que la obtención de estos recursos naturales y de la disponibilidad de los recursos humanos y tecnológicos necesarios, tiene bajos costos.

El pescado es una importante fuente de proteínas para muchas comunidades, algunas de las cuales dependen de él para su seguridad alimentaria. Más aún, el sector de la pesca es una parte importante del comercio mundial. Según la FAO, la producción de pesca de captura pasó los 94,8 millones de toneladas en el año 2000. La pesca marina de captura alcanzó un valor de venta de 76 Mil Millones de dólares. Dicho comercio de pescado cuesta más de 50 Mil Millones de dólares, y los países en vías de desarrollo representan el 50 % del total. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019)

Dentro de este contexto se encuentra la empresa Globalpesca S.A., dedicada a la pesca marítima y continental de peces; a la compra y distribución pesca artesanal; y, además, realiza actividades de buques dedicados tanto a la pesca marina como a la preparación y conservación de pescado. La empresa se funda el 28 de junio del año 2011. En la actualidad, cuenta con más de 100 personas empleadas. Su domicilio tributario se encuentra en el Carretero Vía Manta - Montecristi Km. 4½., sin embargo, sus operaciones las realiza en la parroquia rural de Posorja en la provincia del Guayas. (EMIS, 2022).

La empresa fue creada para atender un mercado descuidado por otras empresas, pero se ha visto afectada por la inseguridad pesquera y por la disminución en la pesca ya que para las embarcaciones se tienen costos operaciones fijos, los cuales deben ser recuperados con lo que se realice en pesca, no obstante, en muchas ocasiones regresan sin nada de pesca, o no con la cantidad de toneladas que cada embarcación tiene la capacidad de cargar, lo que perjudica en términos financieros a la empresa y por ende a la economía del país, ya que se entrega menos producción a las empresas exportadoras.

Ante esta situación, es necesario analizar si, a pesar de las dificultades mencionadas, la empresa tiene o no problemas de competitividad en el mercado, por lo tanto, el presente estudio busca diagnosticar la situación competitiva de la empresa Globalpesca S.A. a través de la aplicación del Modelo del Diamante de Porter. Se trata de una investigación con diseño no experimental y de nivel descriptivo, en el que, a través del análisis de las fuerzas del Diamante, sea posible conocer el estado de competitividad en el que se encontraba Globalpesca S.A. antes de la llegada de la pandemia.

## Competitividad desde una perspectiva teórica

De acuerdo con Estrada y Sanabria (2014), existen dos enfoques para definir competitividad. El primero tiene que ver con la perspectiva macroeconómica, donde la competitividad se refiere a la capacidad de una economía para alcanzar y mantener un nivel sostenible de exportaciones a lo largo del tiempo. Por otro lado, desde un punto de vista más específico, la competitividad se centra en estudiar cómo las empresas pueden competir en el mercado y destacar por ser superiores en ciertos aspectos en comparación con sus rivales.

Por su lado, Álvarez Medina (2003), resalta que la competitividad se genera cuando las empresas logran crear valor en sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que conduce a obtener beneficios tanto para los accionistas como para la sociedad en general. Es por ello que, esta visión coincide con la propuesta fundamental de Jay Barney, donde se argumenta que la competitividad surge cuando los diversos sectores de una economía tienen un acceso equitativo a los recursos necesarios para competir de manera exitosa.

Además de lo anterior, de acuerdo con lo referenciado por Uribe (2017) la competitividad es la capacidad y disposición de una empresa para destacar en el lugar donde se desenvuelve, basada en su liderazgo, innovación, productividad y en un proceso constante de cambio y aprendizaje. Esta capacidad le permite a la empresa dominar su mercado, obtener utilidades y generar valor, y satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes. Por lo tanto, una empresa competitiva se caracteriza por asumir una posición proactiva, anticipándose a los cambios del entorno y liderando la evolución del mercado. Su enfoque en la innovación y la mejora continua le permite generar cambios que afectan a sus competidores y al mercado en general.

Por lo tanto, una empresa competitiva se centra en tener un comportamiento orientado hacia un proceso constante de cambio y aprendizaje, puesto que, su objetivo principal es lograr el reconocimiento del mercado como una organización de excelencia. De modo que, al estar en constante evolución, esta empresa se adapta rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y se esfuerza por mantenerse en la vanguardia, lo que le permite destacarse y mantener su posición preferente en la mente de los clientes.

## Aspectos teóricos sobre el Modelo del Diamante de Porter

Porter, ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard; en el año 1979, crea un modelo que analiza el nivel de competencia de las empresas que permita el desarrollo de estrategias de negocio (Porter, 1979). Dicho análisis, procede de la articulación de una serie de fuerzas que establecen el rigor de competencia y la rivalidad dentro de la industria, y, por ende, del grado de atractivo de la misma en relación a su inversión y

rentabilidad. Porter, hacía referencia a estas fuerzas como del entorno micro, para luego ser contrastadas con fuerzas que intervienen en el macro entorno, a escalas mayores.

Las fuerzas competitivas de Porter son cinco, incluyendo tres fuerzas horizontales que son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, y rivalidad entre competidores; y dos fuerzas verticales, a saber: poder de negociación de los clientes, y poder de negociación de los proveedores (Porter, 1991). Es decir, Porter deja planteadas cinco fuerzas con distinta orientación, que determinan el atrayente de un mercado, o de algún segmento de la mercadotecnia, competidores potenciales, competidores sectoriales, clientes, proveedores y sustitutos.

**Figura 1** Esquema del diagrama de Porter



**Nota. Fuente:** Tomado de Porter y Kramer (2006)

Entendido teóricamente el Diagrama de Porter y los elementos que intervienen, se procede a explicar brevemente lo que abarcan cada una de las fuerzas de Porter, a fin de contar con herramientas suficientes para la construcción del Diagrama de competitividad a la empresa Globalpesca, S.A.

*Poder de negociación de los compradores.* Hace referencia a la presión que ejercen los clientes o consumidores sobre las empresas para obtener productos de mayor calidad, y a precios más bajos. Cuando los clientes de una empresa están bien organizados, el producto a adquirir tiene muchos sustitutos, el producto no es diferenciado o sus costos

son bajos, el mercado o segmento no será atractivo. Esto sucede porque cuanto más organizados estén los compradores, sus exigencias en cuanto a reducción de precios, y calidad de productos y servicios, serán mayores, por lo que la empresa se ve en la obligación de ceder para adaptarse a las necesidades y exigencias de sus clientes.

*Rivalidad entre los competidores.* Tiene que ver con la competencia sectorial, y se da cuando varias empresas luchan por una posición dentro del mercado, empleando tácticas como: competencia de precios, batallas publicitarias agresivas, lanzamientos de nuevos productos, promociones, entre otras. Dicha rivalidad aumenta cuando las empresas se ven inmersas en medio de una presión competitiva o visualizan oportunidades para mejorar su posición en el mercado.

*Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Indica lo difícil que es entrar en un mercado. Si las barreras de entrada son fuertes, como, por ejemplo, regulaciones estrictas, tecnologías específicas, requerimientos grandes de inversión, entre otras, las opciones de penetrar son bajas; pero si existen pocas barreras de entrada a la industria o estas no son sólidas, las opciones de introducirse en el mercado aumentan de forma significativa. Esto significa que, si hay una gran cantidad de nuevos entrantes y las barreras de entrada son flexibles, existe una probabilidad alta de que las utilidades de la empresa se reduzcan a futuro; ya que más competidores lucharán por la misma participación de mercado, por lo tanto, las ventas se reducirán, y la mercadotecnia será más costosa, por lo que el precio y la calidad del producto se verán amenazados.

*Poder de negociación de los proveedores.* Representa la capacidad de imponer precios y condiciones que tienen los proveedores a la hora de vender sus bienes, servicios, materia prima e insumos a las empresas. Cuando los proveedores están bien organizados, tienen buenos recursos y una buena capacidad para imponer precios y condiciones, el mercado o segmento de mercado no será atractivo; y más aún, si sus insumos o productos que suministran son esenciales para la empresa, no tienen sustitutos, y el costo es alto.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Los productos sustitutos, representan para el cliente una alternativa atractiva en su decisión de compra. Esto quiere decir que, los productos de una empresa pueden ser confundidos o incluso intercambiados por otros productos de diferentes categorías. Si existen productos sustitutos reales o potenciales, entonces un mercado determinado o segmento del mismo, no será atractivo. La situación es más complicada si los productos sustitutos son tecnológicamente más avanzados o pueden ser colocados a precios relativamente más bajos reduciendo los índices de rentabilidad de la industria.

## **Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la empresa Globalpesca, S.A.**

*Primera Fuerza: Poder de negociación de los compradores.* Los principales clientes de Globalpesca, S.A. son las conserveras de pescados; las empacadoras de congelados y los Comerciantes Informales. Los clientes están muy al pendiente de las especificaciones técnicas de los productos y los estándares de calidad, realizando volúmenes de compras altos. Sin embargo, lo común es que se presente escasez de productos, de modo que las toneladas de pesca no son suficientes para abastecer las necesidades de demanda del mercado. Esta situación hace que sean los mismos compradores quienes se acerquen a Globalpesca, S.A. para realizar las compras de pescado.

La única manera de ir en busca de compradores es cuando hay sobreoferta, es decir, un exceso de producción con respecto al consumo, donde los clientes tienen el poder de negociación sobre sus vendedores. Tal situación la experimenta Globalpesca sólo una vez cada tres meses, aproximadamente; lo que indica que no representa una amenaza para la empresa.

*Segunda Fuerza: Rivalidad entre los competidores.* Es importante explicar que, para las empresas dedicadas a la venta de pescado, como Globalpesca, S.A., el producto que venden es homogéneo, por lo que para el cliente es indiferente elegir uno u otro. Es precisamente la homogeneidad del producto lo que hace que no existen diferencias entre el producto que vende la empresa y el que venden los demás competidores. Hasta este punto pareciera que no existiera rivalidad entre competidores sectoriales, sin embargo, en este tipo de empresas están presentes otros tipos de rivalidades intrínsecas.

En Globalpesca S.A. la rivalidad entre competidores está presente con las embarcaciones que navegan y pescan dentro de los límites permitidos en las aguas de Posorja. En total son 36 competidores sectoriales. Se manifiestan conflictos en cuanto a cantidad de toneladas capturadas, calidad del producto y flotas de mayor embarque. Además, se observa una competitividad notoria en las pescas fuera de los límites permitidos de muchas embarcaciones que luchan por incrementar el número de toneladas de peces capturados.

La rivalidad también se presenta cuando alguna embarcación decide soltar las redes de pesca debido a que el peso de la captura sobrepasa su capacidad de embarque y transportación. Esto representa un grave problema debido a que, en las redes, la mayoría de los peces muere, y al devolverlos al lugar de hábitat en tales condiciones, el ecosistema se altera, a tal punto que la flota de peces en la zona disminuye considerablemente. Esta situación afecta a todos los competidores sectoriales.

Por otra parte, desde el punto de vista de la comercialización del producto, entre los principales factores que conducen a una rivalidad entre competidores sectoriales de

Globalpesca, S.A. se encuentran: el mercado exigente en cuanto a tamaño y sabor del producto; calidad del producto de acuerdo al cumplimiento de normas nacionales; la identidad de la marca dentro del mercado; el valor agregado del producto que marca su diferenciación; y la extensión del mercado a otras regiones del país;

*Tercera Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Para la fecha de la investigación, Globalpesca, S.A. tiene como competidores 36 embarcaciones similares que pescan en Posorja. Entre la principal competencia se encuentra: Pesquera Solorcamp S.A., Industria pesquera Cevallos Vera IMPECEVE S.A., ESPYMALSA S.A., SARDIBELLA S.A., LILIBYT S.A., PESCHIBSA S.A. Pesquera Junín JUNS.A., BRANKETI S.A., entre otras.

De las 40 embarcaciones existentes en el territorio, 4 pertenecen a Globalpesca, S.A. con la diferencia de que estas últimas cuentan con tecnología avanzada actual, equipos necesarios para la navegación, buenos sistemas de comunicación y se caracterizan por el cumplimiento de los límites de pesca. Las 40 embarcaciones se han mantenido en el tiempo, algunas han dejado de participar activamente en el mercado y otras han disminuido el número de toneladas capturadas durante el mes. De tal forma que, la cantidad de competidores disminuye, en vez de aumentar. La razón es los altos costos de inversión en equipos y tecnologías adecuados para navegar, y la poca disposición de respetar los límites de pesca; lo que hace que algunas embarcaciones se desanimen y dejen de operar por algún tiempo, o incluso se retiren.

Por otro lado, las barreras de entradas para nuevos competidores en el sector pesquero son fuertes, empezando con políticas regulaciones y restricciones gubernamentales, así como también requerimientos de certificaciones y alineación con los estándares de calidad nacionales e internacionales. Influyen, además, las altas inversiones de capital en flotas y plantas; el acceso limitado a los canales de distribución; los reemplazos, actualización y mejoras en tecnologías e investigaciones; el manejo de los costos de producción y la falta de experiencia en el sector pesquero. En pocas palabras, la entrada de nuevos competidores al mercado no representa una amenaza para la empresa Globalpesca, S.A.

*Cuarta Fuerza: Poder de negociación de los proveedores.* El principal proveedor de Globalpesca S.A. son las aguas donde se pesca, un recurso natural de disponibilidad abierta para la pesca, dentro de los límites y leyes permitidos. Sin embargo, existen otro tipo de proveedores que intervienen directa o indirectamente en la producción de la empresa, e indispensables para su operatividad. Por ejemplo, proveedores de artículos de pesca industrial, proveedores de implementos de pesca, proveedores de redes de pesca artesanal, proveedores de gasoil para las embarcaciones, proveedores de hielo

para la conservación del pescado, proveedores de servicio de mantenimiento de barcos, proveedores de servicios eléctricos, proveedores de tecnologías, entre otros.

Cabe indicar que este tipo de proveedores existen en Ecuador; de hecho, Globalpesca, S.A. le compra principalmente a PROBRISA, distribuidor de redes y equipos de pesca a nivel nacional; y ciertos requerimientos especiales, son importados del vecino país Perú, cuyos proveedores son empresas expertas en pesca, con filiales en Noruega, de distribución a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores de Globalpesca, S.A. no representa una amenaza para la empresa.

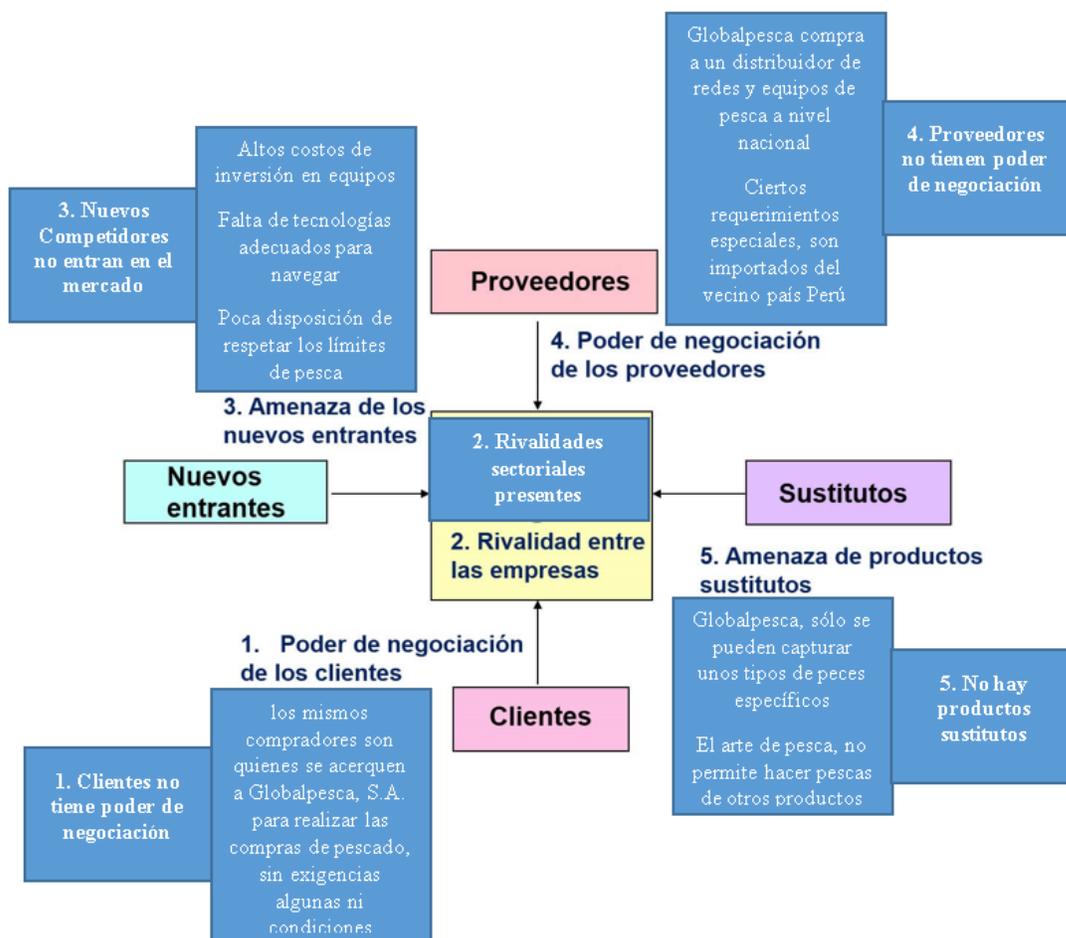
*Quinta Fuerza: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* Hablando en términos generales, se puede considerar que son sustitutos de los pescados el resto de alimentos proteínicos tales como carne de res, carne de cerdo, pollos y gallinas. Sin embargo, para empresas enfocadas en abastecer las necesidades de consumo de pescado, dichas carnes no representan productos sustitutos del pescado.

Al momento de la pesca puede que exista una sustitución entre especies, dadas por ciertas condiciones climáticas, de temporada, de reproducción y crecimiento, que hace que en algunas pescas se obtenga mayor cantidad de peces de una especie que de otras. Sin embargo, puede decirse que las distintas especies de la pesca, en lugar de considerarse sustitutivas, son complementarias unas de otras, puesto que permiten completar una gama amplia de oferta.

Desde el punto de vista del sector pesquero, en el tipo del mercado al que pertenece Globalpesca, sólo se pueden capturar unos tipos de peces específicos, con características pelágicas, tales como: Sardinias, Morenillo, Botella, Bagre, Gallina, Pámpano, Corbata, Trompeta, Picadillo, Hoja, Cara, entre otros. De modo que no existen productos nuevos que los puedan sustituir. Además, el arte de pesca de la empresa, no permite hacer pescas de atún o albacora, por ejemplo, los cuales son de alto consumo en el territorio nacional; esto debido a que su arte de captura es diferente en cuanto a embarcaciones, insumos de pesca, territorio, profundidad, entre otros. De modo que el ingreso de productos sustitutos en el mercado no representa bajo ninguna circunstancia una amenaza para Globalpesca.

En síntesis, el Diagrama de Porter de la empresa Globalpesca se presenta de la siguiente forma:

**Figura 2** Esquema del diagrama de Porter de la empresa Globalpesca



**Nota.** Fuente: Barzola (2020)

## Discusión

Para que una empresa sea competitiva en el mercado, se requiere como aspecto fundamental la creación de valor a fin de resaltar y crear un efecto diferenciador con el resto. Sobre este aspecto Álvarez (2003), menciona que la competitividad se genera cuando las empresas logran crear valor en sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que conduce a obtener beneficios tanto para los accionistas como para la sociedad en general; y Uribe (2017) añade que la competitividad es la capacidad y disposición de una empresa para destacar en el lugar donde se desenvuelve.

Una empresa puede alcanzar el éxito independientemente del sector al que pertenezca, gracias a los componentes que conforman el Diamante de Michael Porter, a saber, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, y rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes, y poder de negociación de los proveedores (Porter, 1991); mismos que determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

En este sentido, conocer el nivel de competitividad es fundamental para las empresas; por lo que el Diamante de Michael Porter se configura como un sistema interconectado y en constante evolución, donde los distintos elementos influyen de manera mutua. Este modelo se basa en cuatro atributos esenciales: la calidad de los recursos disponibles, la demanda del mercado, las relaciones colaborativas entre empresas y la estructura competitiva de la industria, así como lo establece Porter y Kramer (2006). Todos estos factores forman un todo cohesionado, una especie de "Diamante" en el que el gobierno y los acontecimientos impredecibles también desempeñan su papel.

De manera que, cada componente del Diamante tiene un impacto significativo en las oportunidades de éxito internacional de una nación o industria. Es fundamental contar con ventajas competitivas en estos atributos para alcanzar y mantener dicho éxito, aunque no se requieren condiciones favorables en todos los elementos para lograr una ventaja competitiva en una industria específica, como lo expresa Porter (1979).

Cabe destacar que, el sistema del Diamante es dinámico y altamente influenciado, por lo que, la competencia interna y la concentración geográfica juegan un papel vital en este sistema. En este caso, la competencia interna fomenta la innovación en todos los aspectos, mientras que la proximidad geográfica amplifica la interacción entre los diferentes atributos. Es por esto que, a medida que la competencia se concentra a nivel local, se vuelve más intensa y beneficiosa para la economía en general. Así lo expresa Uribe (2017), al mencionar que, destacar en el mercado, está asociado con el liderazgo, la innovación, la productividad y un proceso constante de cambio y aprendizaje.

Así pues, el Diamante de Porter crea un entorno propicio para el desarrollo de empresas competitivas y fomenta la formación de agrupaciones de empresas altamente competitivas a nivel global. Como resultado, se genera una cadena de acontecimientos en industrias relacionadas, tanto vertical como horizontalmente, lo que impulsa la concentración geográfica. Esto se traduce en un aumento de la competencia, una mayor fluidez de la información y una dinámica más acelerada del sistema. Además, el papel del gobierno y los eventos fortuitos también influyen en la configuración del Diamante y en el nivel de ventaja competitiva a nivel nacional.

## Conclusiones

Una vez realizado el Diagrama de Porter de Globalpesca, S.A. puede concluirse que la empresa no muestra problemas en cuanto a su competitividad. No representa para ella una amenaza el poder de negociación de sus clientes y proveedores, la presencia de productos sustitutos, ni mucho menos la entrada de nuevos competidores al mercado. Sin embargo, puede verse la presencia de rivalidades entre competidores sectoriales que van enfocadas hacia el irrespeto por parte de otras empresas pesqueras de los límites permitidos de pesca, la cantidad de toneladas capturadas por cada embarcación, la calidad de los productos capturados y las flotas de mayor embarque.

También se producen rivalidades cuando alguna embarcación decide soltar las redes de pesca debido a que el peso de la captura sobrepasa su capacidad de embarque y transportación. Por otro lado, puede existir presencia de rivalidad sectorial debido el mercado exigente en cuanto a tamaño y sabor del producto; calidad del producto de acuerdo al cumplimiento de normas nacionales; la identidad de la marca dentro del mercado; el valor agregado del producto que marca su diferenciación; la extensión del mercado a otras regiones del país; entre otras cosas.

Cualquiera fuere el caso, es normal que dentro del sector pesquero existan competidores sectoriales que estén pendientes de las actividades realizadas por sus oponentes, al fin y al cabo, cada empresa busca sus propios intereses que le reporten la mayor cantidad de utilidades. La rivalidad es aceptable cuando no afecta negativamente a la competencia, a la comunidad, ni al ecosistema.

## Referencias Bibliográficas

Álvarez Medina, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5-22. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39520902.pdf>

- EMIS (2022) Informe GLOBALPESCA Ecuador. [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Globalpesca\\_SA\\_es\\_3983666.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Globalpesca_SA_es_3983666.html)
- Estrada, B., & Sanabria, A. (2014). Qué hacemos con la competitividad. España: Ediciones Akal. doi:9788446039228
- Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210
- Porter, M.; Kramer, M. 2006. “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review. 84(12):78-92
- Porter, M (1979). The structure within industries and companies’ performance. p. 214-227.
- Uribe M (2017). Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad. Ediciones de la U. Gestión empresarial 3<sup>ra</sup> edición. Bogotá – México, DF. e-ISBN 978-958-762-652-0.